



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Toimihenkilöstön perehdyttäminen KONE Hisseillä (KEF)

Heino, Suvi

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Toimihenkilöstön perehdyttäminen KONE Hisseillä (KEF)

Suvi Heino  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Suvi Heino

### Toimihenkilöstön perehdyttäminen KONE Hisseillä (KEF)

Vuosi 2015

Sivumäärä 30

Opinnäytetyön toimeksianto saatiin KONE Hisseiltä ja sen tarkoituksena oli tutkia, millä tasolla yhtiön toimihenkilöstön perehdyttäminen tällä hetkellä on. Tutkimuksen kohteena oli nimittäin se, kohtaavatko esimiesten ja perehdytettyjen toimihenkilöiden näkemykset perehdytyksen onnistumisesta. Tämä suhteutettiin myös KONEen omaan henkilöstönjohtamispolitiikkaan, sen edellytyksiin ja tavoitteisiin. Tarkoituksena oli myös löytää mahdollisiin epäkohtiin parannus- ja kehitysehdotuksia tehokkaamman perehdytyksen takaamiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tulosten haluttiin olevan mahdollisimman luotettavia ja henkilökohtaiset kokemukset kuvaavat parhaiten perehdytyksen nykytilaa.

Perehdytys käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota. Perehdytys on osa henkilöstöjohtamista, koska sen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi resurssiksi. Koska yrityksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa voittoa, tulee perehdytykseen suhtautua yhtä vakavasti kuin talousjohtamisenkin prosesseihin.

Perehdytyksen merkitystä työntekijälle tai organisaatiolle ei voi liikaa korostaa. Perehdytyksen avulla työntekijän osaaminen, motivaatio ja yrityksen työskentelykulttuurin omaksuminen tehostuvat, työntekijä sitoutuu osaksi yritystä ja hänen osaamisensa kehittyy. Organisaatiolle on eniten hyötyä siihen ja sen tavoitteisiin sitoutuneesta henkilökunnasta, sillä motivoitunut henkilöstö tekee organisaation kannalta parasta tulosta.

Aineisto tutkimusta varten kerättiin haastattelemalla KONE Hisseille vuoden aikana tulleet uusi toimihenkilöstö ja sen perehdyttäjät. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Toimihenkilöille ja perehdyttäjille oli kummallekin omat teemakysymyksensä. Luotettavien tutkimustulosten saamiseksi haastateltaville painotettiin anonymiteetin säilymistä, jotta nämä voisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti.

Tutkimuksessa selvisi, että KONE Hisseillä on käytössään kattava ja hyvin toteutettu perehdytysohjeistus sekä laaja valikoima perehdytysvälineitä. Käytännön toteutuksessa ongelmaksi kuitenkin koettiin perehdyttäjien asenne ja ajankäyttö perehdytykseen, sen valmisteluun, suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi koettiin, ettei perehdytyksellä ole riittävää seuranta-kehittämisehdotuksena perehdyttäjien asenteisiin toimisi koulutus perehdytyksen tärkeydestä sekä perehdyttämisen valmisteluun, suunnitteluun sekä toteutukseen riittävän ajan varaamista ja siihen keskittymistä. Puuttuvaan seurantaan tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota ja lisätä se kattamaan koko perehdytysprosessi.

Tutkimusmenetelmät, kvalitatiivinen tutkimus, haastattelututkimus, analyysi, tuottavuus, perehdyttäminen, perehdytys, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, motivaatio, seuranta

Suvi Heino

**Orientation of the office employees at KONE Hissit (KEF)**

Year	2015	Pages	30
------	------	-------	----

---

The request for this thesis was given by KONE Elevators and the purpose of it is to find out at what level the orientation and induction of the office employees is at this point. The focus on this survey is to find out do the experiences of the successfulness of the orientation concur between the new office employees and their supervisors. The results were also compared with KONE's human resource management policy, its preconditions and goals. The purpose of this survey was also to find solutions and developments to possible grievances or disadvantages to ensure more efficient orientation. The survey was conducted as a qualitative study, because of its reliability and resulting personal experiences that are the best ways to find out the current situation of the orientation.

Orientation as a concept means all those actions that are used to train new employees in the process of adaption and making them part of the company. Orientation is a part of the human resource management, because the main point of it is to minimize the time that it takes for the new employees work contribution to turn into producing resource. The main idea in any company is to make profit, and therefore one should take orientation as seriously as any economic management process.

The significance of the orientation to both of the employee and the company can't be overvalued. By orientation employee's motivation, knowledge, skills and adoption of the work culture of the company are intensified and developed. Staff that are motivated and committed is the most useful and profitable to the company and makes the most profit as well.

The material for this survey was collected by interviewing the new office employees hired within a year and their supervisors. The form of the interview was a theme interview and it was conducted as individual interviews. There were different questions to the office employees and to their supervisors. In order to get the most reliable results maintaining the anonymity was emphasized to the subjects so they could speak as openly as possible about their experiences.

The research found out that in KONE Elevators they have excellent and very comprehensive orientation instructions and a large variety of orientation methods. In the practical implementation however were some problems with the attitudes of the supervisors and their time usage in the orientation. In addition it was found out that there is not enough surveillance in the orientation. To correct these problems there should be educational training about the importance of an excellent orientation to the supervisors. The supervisors also need more specified time for the preparation, planning, concentrating and conducting the orientation. Lacking surveillance is also something that should be considered and it should cover the whole orientation process.

Research methods, qualitative study, interview research, analysis, productivity, orientation, human resource management, knowledge development, motivation, surveillance

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Perehdytyksen määritelmä ja käsite .....	7
3	Perehdytys osana henkilöstöjohtamista .....	7
3.1	Perehdytyksen merkitys työntekijälle .....	7
3.1.1	Osaaminen, motivaatio ja omaksuminen .....	8
3.1.2	Osaamisen kehittäminen .....	8
3.1.3	Organisaatioon sopeutuminen ja siihen mukautuminen .....	9
3.2	Perehdytyksen merkitys organisaatiolle .....	9
3.2.1	Tuottava resurssi .....	10
3.2.2	Osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen .....	10
3.2.3	Maine työnantajana .....	11
3.2.4	Perehdytyksen mittaaminen .....	11
4	KONE - yrityksen esittely .....	11
4.1	Visio, missio ja strategia .....	12
4.2	Valvonta ja kunnossapito .....	12
5	Tutkimuksen toteutus .....	13
5.1	Aineistonkeruu .....	14
5.2	Tutkimushenkilöt .....	16
5.3	Aineiston analysointi .....	16
6	Tutkimuksen tulokset .....	17
6.1	Globaalit ohjeet .....	17
6.2	Perehdytysprosessi käytännössä .....	18
6.2.1	Perehdyttäjät .....	19
6.2.2	Valmistautuminen .....	19
6.2.3	Tehtävään ja organisaatioon perehdyttäminen .....	19
6.2.4	Perehdytyksen seuranta .....	20
6.3	Miten perehdytys vastasi odotuksia .....	20
6.3.1	Mielikuva KONE Hisseistä työnantajana .....	20
6.4	Perehdytyksen sisältö ja sen merkitys toimihenkilöstölle .....	21
7	Luotettavuuden arviointi .....	21
8	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	23
8.1	Ehdotukset toimihenkilöstön perehdyttämisen kehittämiseksi .....	23
9	Pohdinta .....	24
	Lähteet .....	25
	Kuviot .....	27
	Liitteet .....	28

## 1 Johdanto

KONE Hissit Oy tarjoaa asiakkailleen Suomessa edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja auto-maattiovia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja peruskorjaukseen. KONE Hissien toiminnan lähtökohtana on asiakastyytyväisyys sekä kilpailuedun tarjoaminen innovatiivisten ratkaisujen kautta. KONE Hisseillä työskentelee yli 600 alansa ammattilaista. Kokenut myyntitiimi, KONEen oma suunnittelutiimi, asennustiimi, joka varmistaa turvallisen ja laadukkaan asennuksen sekä laadun varmistava huoltotiimi ovat esimerkkejä KONE Hisseillä työskentelevistä ammattilaisista ja heidän valmiudesta palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kone yrityksenä Suomessa 2015.)

KONEen toimihenkilöstön laadukas perehdyttäminen on osa yhtiön henkilöstöjohtamisen toimintastrategiaa, ja nyt halutaankin selvittää, miten tuo strategia käytännössä toteutuu yksilötasolla ja millaiseksi esimies ja uusi työntekijä kokevat perehdytystilanteen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millä tasolla yhtiön toimihenkilöstön perehdyttäminen on tällä hetkellä ja kohtaavatko esimiesten ja perehdytettyjen toimihenkilöiden näkemykset perehdytyksen onnistumisesta. Tämä näkemys suhteutettiin myös KONEen omaan henkilöstöjohtamispolitiikkaan, sen edellytyksiin ja tavoitteisiin. Tarkoituksena oli myös löytää mahdollisiin epäkohtiin parannusehdotuksia tehokkaamman perehdytyksen takaamiseksi.

Opinnäytetyöstä hyötyy yhtiön henkilöstöjohto ja henkilöstöhallinnon osasto. Tutkimalla perehdytyksen toimivuutta, lopputuloksen onnistumista ja sitä, miten KONEen globaali ja Suomen sisäinen ohjeistus täyttyvät perehdytyksessä, saadaan tehokasta tietoa siitä, miten perehdytystä voisi vielä parantaa. Tutkimuksen avulla saadaan myös selkeämpi kuva siitä, mikä on perehdytystyytyväisyyden tämän hetkinen tilanne. Tutkimus edellytti laajaa johtamisaamisen ja henkilöstöjohtamisen tuntemusta, mikä oleellisesti liittyy johtamiseen ja yrittäjyyteen, jotka ovat olleet pääasialliset valintani syventävissä ja vaihtoehtoisissa opinnoissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä siinä keskitytään perehdytyksen onnistumisen toteutumiseen ja sen kehittämiseen nimenomaan henkilökohtaisten kokemusten kautta. Työn toteutusympäristönä ja toimeksiantajana olivat KONE Hissit (KEF) ja sen henkilöstöjohtaja. Työ sisältää teoreettiselta taustaltaan tutustumista perehdytysmalleihin ja niiden toimintastrategioihin sekä niiden vertaamista KONEen omiin ohjeistuksiin ja henkilöstöjohtamisen politiikkaan. Toiminnallisesti työ toteutettiin haastattelemalla uusia toimihenkilöitä, heidän esimiehiään ja henkilöstöjohtajaa sekä HR manageria. KONE velvoittaa pitämään sen sisäiset materiaalit salaisina, eikä niitä saa jakaa muille.

## 2 Perehdytyksen määritelmä ja käsite

Österberg kuvaa perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä (Österberg 2005, 90). Perehdytys on käytännössä monitasoinen oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on oman työn tavoitteiden ja yrityksen toiminnan ymmärtäminen, omaan työhön liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien hahmottaminen sekä sellaisen kokonaiskuvan luominen tulevasta työstä, jonka varassa työtehtävistä voi suoriutua. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdytys käsitteenä tarkoittaa käytännössä työnopastusta. Sen tarkoituksena on siirtää tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista uudelle työntekijälle, mutta tehokkaimmillaan se on myös motivoivaa ja työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Perehdytyksen lähikäsitteinä voidaan pitää ohjausta, valmennusta, mentorointia, tuutorointia, opettamista, neuvontaa ja tiedottamista. Myös esimerkkinä toimiminen voidaan ajatella perehdyttämisen lähikäsitteeksi.

## 3 Perehdytys osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2005, 47). Koska yrityksen olemassaolon pääasiallinen tarkoitus on tuottaa voittoa, on tärkeää ajatella henkilöstövoimavarojen johtamista yhtä tärkeänä kuin talousjohtamista. Menestys luodaan henkilöstön avulla. Kun johdetaan henkilöstötuottavuutta strategisesti, varmistetaan sillä palkattuun henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottavuus. Puhuttaessa perehdyttämisestä henkilöstötuottavuudessa strategisena valintana kuvaa Kesti nopeimman tavan lisätä resursseja olevan sähläyksen vähentäminen. Jos kuvitellaan, että nopein tapa saada lisää resursseja on palkata lisää työntekijöitä, huomataan usein, että on ajauduttu ojasta allikkoon. Mikäli uusia työntekijöitä ei perehdytetä kunnolla, huomataan, että yrityksessä tehdään paljon turhaa työtä, jota Kesti kutsuu sähläämiseksi. Kun uudet työntekijät on otettu tekemään töitä, mutta heille ei ole kerrottu, miten tulisi toimia, on resurssivajeen paikkaaminen uusilla sählääjillä Kestin mukaan erittäin tehotonta ja kallista. (Kesti 2010, 37-38.) Mitä vähemmän työaikaa käytetään sähläämiseen, sitä tehokkaammaksi ja tuottavammaksi työntekijän työpanos yritykselle muuttuu.

### 3.1 Perehdytyksen merkitys työntekijälle

Koska uusi työntekijä tulee osaksi yritystä usein täysin ummikkona, on informaatiotulva ensimmäisinä päivinä valtaisa. Uusi työntekijä joutuu kovalle, kun opeteltavaksi tulee kertaheittolla uusia ihmisiä, toimintatapoja, työvälineitä ja -ympäristöjä. Työsuhteen alussa uuden tiedon käsitteleminen ja omaksumisen määrä on valtaisa ja se vaatii aikaa. Hyvä perehdyttä-

minen auttaa uutta työntekijää selviämään tästä tietotulvan määrästä ja jäsentelee tietoa helposti omaksuttaviksi kokonaisuuksiksi. Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan yrityksen toimintatavat ja arvot nopeasti, mutta onnistuessaan se jättää tilaa myös kyseenlaistamiselle ja omien näkemysten esiintuomiselle. Uusi työntekijä osaa näet katsoa asioita uudesta ja erilaisesta kulmasta, kuin mihin yrityksen sisällä on ehkä totuttu. Toinen tärkeä tavoite perehdyttämisessä on auttaa uutta työntekijää tekemään se työ parhaimmin, mitä varten hänet on palkattu. Ilman perehdytystä uusien työkalujen ja -menetelmien tehokas käyttö jää vajaaksi ja sorrutaan Kestin toteamaan sähläykseen. (Valvisto 2005, 49.)

### 3.1.1 Osaaminen, motivaatio ja omaksuminen

Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän epävarmuuteen osajana ja jännittämiseen uusien työtehtävien edessä. Perehdytyksen avulla työtehtävät toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeammin, jolloin epävarmuus ja jännittäminen vähenevät. Työnteko on perehdyttämisen ansiosta myös alusta lähtien sujuvampaa ja tehokkaampaa, kun työtä aletaan heti tehdä oikein. Tällöin myös odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin, jolloin tuottavuus paranee. Perehdytys vaikuttaa suuresti myös uuden työntekijän työmotivaatioon. Kun odotukset selkiytyvät ja epävarmuus vähenee, tukee se uuden työntekijän motivaatiota, jolloin myös mielenkiinto ja vastuuntunto uutta työtä kohtaan lisääntyvät. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä tehokkaampi tämä on työntekijänä, jolloin henkilöstötuottavuus suhteessa henkilöstökuluihin kasvaa. Kun työntekijä omaksuu uudet toimintamallit ja sisäistää yrityksen työskentelykulttuurin, on perehdyttämisessä onnistuttu ja työntekijä on saatettu osaksi yrityksen henkilöstöä. (Honkaniemi ym. 2006, 154-156; Lepistö 2004, 56-57.)

### 3.1.2 Osaamisen kehittäminen

Kun perehdytys onnistuu hyvin, kehittää se myös työntekijän omaa ammatillista osaamista. Epävarmuuden vähentyessä ja motivaation kasvaessa tulee työntekijälle tunne siitä, että hän on työssään hyvä ja kokee osaavansa omat tehtävänsä. Työntekijän osaaminen on se pohja, jonka varaan hän laskee omat onnistumisensa ja jonka avulla työntekijä kehittyy työtehtävässään ja osana työyhteisöä. (Leigh 2015.) Niin ikään mitä sujuvammin ja tehokkaammin työntekijä työtehtävistään selviytyy, sitä paremmin hän kokee osaavansa. Kun työntekijän osaaminen lisääntyy, vahvistuu myös hänen ammatti-identiteettinsä. Ammatti-identiteetin vahvistuminen lisää työmotivaatiota ja kannustaa oman osaamisen kehittämiseen entisestään. Hyvän perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä kokee osaamisensa kehittyvän. Uusien asioiden oppiminen ja niiden menestyksekkäs osaaminen on itsessään mielekästä ja siitä nauttiminen on ihmiselle luonnollista. (Viitala 2007, 178-179; Honkaniemi ym. 2006, 154-156.) Viitala (2007, 178) kertoo työviihtyvyytutkimuksen mukaan ihmisen odottavan työltä muun muassa sitä, että voi kokea oppivansa ja tuntea olevansa työssään pätevä sekä tarpeellinen. Perehdytys



onkin tässä avainasemassa, sillä mikäli uutta työntekijää ei perehdytetä kunnolla, jää hänen osaamisensa vajaaksi, epävarmuus lisääntyy ja Kestin mainitsema turhan työn tekemisen aikaansaama sähläys kasvaa.

### 3.1.3 Organisaatioon sopeutuminen ja siihen mukautuminen

Hyvin hoidettu perehdytys saa uuden työntekijän luottamaan omaan osaamiseensa, kasvattaa hänen ammatti-identiteettiään ja lisää työmotivaatiota, jolloin työntekijä myös työskentelee yrityksen kannalta tehokkaimmin. Perehdytyksen tavoitteena on paitsi opastaa uusi työntekijä uuteen työhönsä, myös saattaa hänet aktiiviseksi osaksi työyhteisöä. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työntekijänä ja hän tuntee olevansa osa yritystä, on tämä perehdytyksen tavoite saavutettu. Työntekijä sopeutuu osaksi yritystä ja arvostuksen ja työmotivaation ansiosta sitoutuu siihen haluten työpanoksellaan tehostaa yrityksen toimintaa. Mitä vankemmin ja nopeammin uusi työntekijä kokee olevansa osa yritystä, sitä tehokkaampi ja arvokkaampi hän yritykselle on. Perehdytetty sitoutunut työntekijä saavuttaa yrityksen asettamat laatutavoitteet nopeammin, tekee vähemmän virheitä ja odotettu suoritustaso saavutetaan lyhyemmässä ajassa. Yrityksen sopeutunut ja siihen sitoutunut uusi työntekijä parantaa yrityksen tuottavuutta ja muuttuu tulokkaasta yhdeksi työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Viitala 2007, 179-181; Österberg 2005, 90-91.)

### 3.2 Perehdytyksen merkitys organisaatiolle

Uuden työntekijän rekrytoiminen ja palkkaaminen on aina yritykselle suuren kuluerän lisäksi myös riski. Koska itse rekrytointiprosessi on kallis ja aikaa vievä, olisi tärkeää saada uusi työntekijä sitoutettua yritykseen mahdollisimman nopeasti, jotta hän alkaisi tuottaa tulosta tehokkaasti. Perehdyttämällä uusi työntekijä mahdollisimman kattavasti ja työntekijän toimenkuvan mukaisesti saadaan hänet sitoutettua osaksi yritystä ja sen arvoja mahdollisimman tehokkaasti. Mitä omemmaksi työntekijä yrityksen ja sen työkuulttuurin kokee, sitä motivoituneempi hän on työssään ja sitä menestyksekkäämmin haluaa työnsä hoitaa. Juuri tämän takia perehdytys on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, sillä jos perehdytys epäonnistuu, on uusi työntekijä kallis, tehoton ja laskee näin henkilöstötuottavuutta sekä yrityksen tulosta. (Root 2015)

Onnistunut perehdytys riippuu yrityksen ja etenkin perehdyttäjän sosiaalisista taidoista ja kyvystä ottaa uusityöntekijä vastaan. Mitä enemmän perehdyttäjä tietää uudesta työntekijästä, sitä helpompaa on tämän perehdyttäminen ja uusien tapojen ja asioiden sisäänajo. Uudesta työntekijästä on yrityksellä runsaasti tietoa esimerkiksi ansioluettelosta, todistuksista ja haastatteluista ja tämän tiedon hyödyntäminen perehdytysprosessissa helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän talontavoille oppimista. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

### 3.2.1 Tuottava resurssi

Työntekijöitä ei pidä kuitenkaan nähdä vain työn suorittamiseen tarvittavana kulueränä, sillä menestyvän yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on sen henkilöstö. Kesti kertoo nimenomaan työntekijöihin sidotun aineettoman pääoman olevan yrityksen tärkein menestystekijä. Aineettomalla pääomalla Kesti tarkoittaa kokemusta, tietotaitoa sekä yrityksen toimintatapaa ja sen asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat palvelujen ja tuotteiden jalostamisen asiakkaille. Tästä syystä työntekijät tulisi nähdä tuottavana resurssina ja panostaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä vanhojen työn tekijöiden kouluttamiseen ja palkitsemiseen. On yrityksen kannalta taloudellisinta saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi yritystä, jolloin työntekijä pyrkii tekemään hänelle osoitetut tehtävät siten, että hän saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Perehdytetty työntekijä on yritykselle arvokas resurssi, sillä hän hoitaa työnsä tehokkaasti ja yrityksen henkilöstökulut suhteessa tuottavuuteen laskevat. Mitä taitavampia ja osaavampia yrityksen työntekijät ovat, sitä enemmän yritys henkilöstöstään hyötyy. (Kesti 2010, 18-19.)

### 3.2.2 Osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen

Uudet työntekijät tuovat mukanaan aina uusia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka saattavat poiketa paljonkin yrityksen totutuista toimintamenetelmistä. Hyvä perehdytys antaa mahdollisuuden myös yrityksen toimintatapojen kyseenalaistamiselle ja niiden kehittämiselle. Toimintatapoja ja työskentelykulttuuria voidaan muokata, jos uudet menetelmät ja näkökulmat todetaan toimivammiksi ja tehokkaammiksi kuin vanhat. Yrityksen kannattaa hyödyntää kaikki tietotaito ja osaaminen, jota uudella työntekijällä on tullessaan, eikä vain yrittää pakata häntä samaan muottiin kuin ennenkin. Kun uuden työntekijän koko osaaminen otetaan hyötykäyttöön, paranevat työn tulos ja sen laatu, koska työntekijä kokee olevansa pätevä ja hänen osaamisensa olevan erinomaista. Tämä vaikuttaa myös työntekijän asenteeseen työpaikkaa ja työtä kohtaan. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja työpaikkansa myönteiseksi ympäristöksi. Mitä kokonaisvaltaisemmin yritys hyödyntää henkilöstönsä osaamisen ja panostaa sen kehittämiseen, sitä suurempi on yrityksen henkilöstötuottavuus ja tulos. (Lepistö 2004, 56–57; Kesti 2010, 29-31.) Uudet työntekijät tuovat yritykseen yleensä mukanaan muutakin kuin pelkän työpanoksen. Vaikka työntekijät itsessään ovat yrityksen resurssi, voidaan heidän mukanaan tuoma osaaminen nähdä myös yrityksen voimavarana. Kun uuden työntekijän osaaminen hyödynnetään kokonaisvaltaisesti, uudistaa se myös yrityksen omia toimintatapoja. (Mondy & Noe 1996, 247.)

### 3.2.3 Maine työnantajana

Mitä paremmaksi uusi työntekijä perehdytyksensä kokee ja mitä helpommin hän uuteen organisaatioon sulautuu, sen parempana hän todennäköisesti työpaikkaansa pitää. Hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa työilmapiiriin ja tällä tavalla luo positiivisen kuvan organisaatiosta. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyvät työssään, nostaa se myös organisaation profiilia hyvänä työnantajana. Perehdytys sitouttaa työntekijät yritykseen ja sen arvoihin, jolloin työntekijät kokevat olevansa osa yritystä. Tämä positiivinen kokemus organisaation profiilista välittyy työntekijöistä myös sen ulkopuolelle. Perehdytys on avain yrityksen maineen hyvänä työnantajana leviämiseen, mikä luo kilpailuedun muihin alan toimijoihin nähden. (Fitzpatrick ym. 2007, 315.)

### 3.2.4 Perehdytyksen mittaaminen

Perehdyttämisen vaikutusta henkilöstötuottavuuteen voidaan myös mitata tunnuslukuina, jolloin sen hyödyntäminen johtamisstrategian välineenä on helpompaa. Henkilöstötuottavuuden tunnusluku HCROI (Human Capital Return On Investment) saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Tämä tunnusluku kertoo, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikattea. Myyntikate saadaan, kun vähennetään liikevaihdosta kaikki muuttuvat kulut. HCROI vaihtelee toimialoittain, eikä pelkkä luku siksi yksin kerro henkilöstötuottavuuden kannattavuudesta mitään. Siksi HCROI:n seuraamisesta onkin eniten hyötyä silloin, kun sen muutosta seurataan yrityksen sisällä. Se, miten luku muuttuu tietyllä aikavälillä, kertoo miten henkilöstötuottavuus on kehittynyt. Kun työntekijät ovat tehokkaita ja perehdytys on onnistunut hyvin, vaikuttaa se myyntikatteeseen lisäävästi ja henkilöstökuluihin vähentävästi. Hyvin perehdytetty henkilöstö ei tee turhaa työtä, se myy tehokkaasti ja muuttuvia kuluja säästäten, jolloin myyntikate kasvaa suhteessa henkilöstökuluihin. Vastaavasti sähläys vähentää työn tehokkuutta, lisää kuluja ja laskee myyntikattea. (Kesti 2010, 16-18.)

## 4 KONE - yrityksen esittely

KONE on yksi alansa johtavia yrityksiä ja se tarjoaa asiakkailleen edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja -käytäviä, automaattioivia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. Yhtiön toimintaa on jo sadan vuoden ajan ohjannut eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen. Tavoitteena onkin tarjota paras mahdollinen käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka jatkuvasti kaupungistuvassa ympäristössä mahdollistavat ihmisten sujuvan, turvallisen, mukavan ja viivyttyksettömän liikkumisen. Vuonna 2014 KONEen liikevaihto oli 7,3 miljardia euroa ja henkilöstömäärä vuoden lopussa yli 47 000. Yhtiön B-sarjan osake noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (KONE yrityksenä Suomessa 2015.)

#### 4.1 Visio, missio ja strategia

KONEen visiona on parhaan käyttäjäkokemuksen tarjoaminen. Kilpailuetuna muihin alan toimijoihin verrattuna yhtiöllä on innovatiiviset People Flow® -ratkaisut, jotka tarjoavat parhaan käyttäjä - ja asiakaskokemuksen. Yhtiö työskentelee jatkuvasti vahvistaakseen kilpailukykyä perustaa kehittämällä henkilöstöään ja prosessejaan. Yhtiössä myös mitataan edistymistä visiota kohti strategisilla tavoitteilla. Missiona ovat uskollisimmat asiakkaat, erinomaisuus työpaikkana, markkinoita nopeampi kasvu, paras taloudellinen kehitys alalla ja johtavana tekijänä oleminen kestävässä kehityksessä. (Strategia teoiksi 2015.)

Yhtiöllä on myös omat kehitysohjelmat tukemassa yhtiötä sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ne on suunniteltu auttamaan strategian muuttamisessa teoiksi. Kehitysohjelmaa päivitetään säännöllisesti sen mukaan, miten tulokset ja liiketoimintaympäristöt muuttuvat. KONE on eritellyt myös kaksi tärkeintä painopistealuetta, jotka muodostavat työn niin kutsutun selkärangan. Nämä painopisteet ovat turvallisuus ja laatu. Kehitysalueet ja strategiset tavoitteet pohjautuvat yhtiön ydinarvoihin. (Strategia teoiksi 2015.)

Ydinarvoja ovat asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen. Asiakkaan ilahduttamisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan menestys on yrityksen päämäärä. Työskennellään asiakkaille ja heidän kanssaan tavoitteena ylittää tarjotuilla ratkaisuilla asiakkaiden odotukset. Asiakkaaseen sitoudutaan tuotteiden ja palvelujen koko elinkaaren ajaksi. Yhtiö varmistaa aina laitteidensa loppukäyttäjien samoin kuin omien työntekijöidensä turvallisuuden. Uudistumisen tahto on pyrkimys tehdä asiat aina entistä paremmin. Muutosten ennakointi ja niihin sopeutuminen edellyttää jatkuvaa järkevämpien työtapojen etsintää ja uusille ideoille on oltava avoin. Aikaansaamisen into pohjautuu siihen, että se pidetään mitä luvataan. Uusien ideoiden nopea toteuttaminen ja halu pyrkiä aina asiakasta tyydyttävään laatuun on ensiarvoisen tärkeää. Yhtiössä ei pelätä haasteita ja ollaan ylpeitä asenteesta, jolla asiakkaan toiveisiin vastataan välittömästi. Strategiassa onnistuminen pohjautuu ydinarvoon siitä, että vain tekemällä töitä yhdessä voi onnistua. Yhtiössä kannustetaan ideoiden ja tiedon jakamiseen myös muiden kanssa, ja luottamusta sekä kunnioitusta osoitetaan henkilöstön kesken. Hyvistä suorituksista annetaan ja saadaan tunnustusta ja käyttäytymistä ohjaavat korkeimmat eettiset normit. (KONEen arvot 2015.)

#### 4.2 Valvonta ja kunnossapito

Yhtiöllä on kokemusta kunnossapidosta yli 100 vuodelta. Sen palveluiden suurin vahvuus on ammattitaitoinen henkilöstö. Asentajat tuntevat oman alueensa laitteet ja tuotteet ja yhdistävät työssään järjestelmälliset työtavat, paikallisen osaamisen sekä yli 11 000 asentajan verkoston tietotaidon. Asentajien tiedot ja taidot omien sekä muiden valmistajien laitteista ja

toiminnasta varmistetaan jatkuvalla koulutuksella. Yhtiöllä on käytössä oma asiakaspalvelukeskus, joka takaa asiantuntevan palvelun kaikissa tilanteissa 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä. (Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin 2015.)

KONEen tarjoamat valvontaratkaisut maksimoivat laitteiden turvallisuuden ja luotettavuuden samalla minimoiden viivästyksiset ja ylimääräiset kustannukset. Asiakaspalvelukeskuksessa on käytössä globaali call center - järjestelmä, joka pitää sisällään laitteiden toimintaan liittyviä ja teknisiä tietoja sekä kunnossapitotilastoja. Yhtiöltä löytyy myös suoraan varastosta suuri määrä hissien ja liukuportaiden varaosia ja yhtiö pystyy toimittamaan osia myös muiden valmistajien laitteisiin. (Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin 2015.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, sillä haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, miten perehdytys koettiin. Tyypillistä tällaiselle tutkimukselle on, että tietojen keräämisessä käytetään ihmistä, jokainen tapaus käsitellään ainutlaatuisena ja tutkimusaineistoa tarkastellaan monipuolisesti. Laadullisen tapaustutkimuksen käytön perusteena oli kuvata selvittää tutkimusongelmaa ja kuvata todellisia käytäntöjä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Yleisimmät tutkimusaineiston hankintamenetelmät kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat haastattelut ja havainnoinnit. Näiden avulla tutkimuskohteiden omat näkökulmat ja kokemukset tulevat parhaiten esille. Myös haastateltavien rajallinen määrä vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan, sillä KONE Hisseille oli vuoden aikana tullut uusia toimihenkilöitä rajallinen määrä ja heitä perehdyttivät osin samat henkilöt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-160.)

Aineisto tutkimusta varten kerättiin haastattelemalla perehdytetty toimihenkilöstö ja heitä perehdyttäneet esimiehet. Haastattelu mahdollistaa keskustelun käymisen haastateltavan kohteen kanssa, jolloin voidaan selvittää kysyttävää asiaa, oikaista mahdollisia kysymyksiin liittyviä väärinkäsityksiä, toistaa haastattelukysymyksiä tai tarvittaessa muuttaa haastattelukysymysten järjestystä. Sarajärven ja Tuomen mukaan ”kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä häneltä itseltään”. (Sarajärvi & Tuomi 2008, 74-75.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä asettaa myös haasteita. Se edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta keskustelu sujuu joustavasti haastateltavan vastauksia ja kokemuksia myötäillen. Haastattelun toteutus vie kokonaisuudessaan myös melko paljon aikaa. Se vaatii tutkijalta paneutumista tutkimusaiheeseen, kysymysten ja haastattelurungon syvällistä pohdimista, kiireetöntä haastattelutilannetta tutkimuskohteiden kanssa sekä tutkimusaineiston litteroinnin haastattelujen jälkeen. Koska valmiita tulkintamalleja ei ole, saattavat aineiston

analysointi, raportointi sekä tutkimustulosten tulkinta aiheutua tutkijalle päänvaivaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.)

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Tyypillisesti teemahaastattelussa kysymykset ovat avoimempia ja mukailevat valittua teemaa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelun kysymykset ovat käsittävät laaja-alaisia aihekokonaisuuksia, joihin tutkimuskohteen on lähes mahdoton vastata vain yhdellä lauseella. Tämä on tarkoituksen mukaista silloin, kun pyritään saamaan mahdollisimman autenttista tietoa teeman aihealueesta, eikä tutkimuskohdetta siksi pyritä yksityiskohtaisilla kysymyksillä johdattelemaan. Haastattelutilanteet tapahtuvat yleensä kasvotusten haastateltavan kanssa, ja haastattelun tarkoituksena on, että tämä saa teeman kysymyksistä nostaa omasta mielestään tärkeät asiat esiin. Haastattelun aikana teeman aihealueesta keskusteltaessa nousee usein esiin uusia asioita tai kysymyksiä, jotka tuovat lisäarvoa tutkimukselle. Koska kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, käsitellään haastattelu puolistrukturoidusti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66.)

Tutkimuksessa saadun aineiston analyysin tarkoituksena on löytää aineistosta olennainen tieto ja vastata sen avulla tutkimuskysymyksiin sekä ottaa huomioon mahdolliset poikkeamat ja eroavuudet. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoja. Tutkimuksen teoriaosuudessa esiin tulleet teemat kävivät odotetusti saadusta aineistosta ilmi. Näistä teemoista koostettiin Excel-taulukko, joka sisälsi haastateltavien sitaatteja ja keskeisimpiä kommentteja litteroidusta aineistosta. Taulukkoa tarkasteltiin avoimesti, sillä sen pohjalta oli mahdollista löytää myös uusia teemoja.

## 5.1 Aineistonkeruu

Teemahaastattelu toteutettiin 29.10.2014 KONEen pääkonttorilla Haagassa. Haastattelut toteutettiin ensimmäisen kerroksen häiriöttömässä neuvottelutilassa ja sitä varten oli haastateltavia pyydetty varaamaan noin puolituntia aikaa. Perehdytettävä toimihenkilöstö ja perehdyttäjät haastateltiin erikseen, ja kummallekin kohderyhmälle oli omat teemakysymyksensä. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun tarkoitus ja sen tavoitteet sekä se, että on kyse opinnäytetyötoimeksiannosta. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun taltioimiseen äänittämällä haastattelutilanteen nopeuttamiseksi ja sen sujuvuuden takaamiseksi. Kaikille haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelu suoritetaan täysin nimettömästi ja luottamuksellisesti. Kaikki haastateltavat kertoivat perehdytysprosessista avoimesti ja kattavasti, vaikka haastateltavat eivät olleet tuttuja entuudestaan.

Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin takaamiseksi annettiin jokaiselle haastattelulle kirjainkoodi A, B, C, D, E, F, G ja H täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä. Haastattelu aloi-

tettiin aina helpoilla lämmittelykysymyksillä, kuten ”Mitkä ovat työtehtäviäsi KONE Hisseillä?” ja ”Kauanko olet toiminut näissä tehtävissä?”. Näiden kysymysten vastaukset olivat täysin irrelevantteja tutkimuksen kannalta, mutta helpottivat siirtymistä teemakysymysten pariin. Teemakysymykset olivat laajoja ja haastattelija pyrki välttämään minkäänlaista johdattelua kysymysten asettelussa. Haastattelurungot (Liitteet 1 ja 2) oli jaettu teemojen mukaan toimeksiantoa silmälläpitäen ja teoriaosiota hyödyntäen.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan on laadullisessa tutkimuksessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai heillä on siitä riittävästi kokemusta. Tätä haastattelututkimusta varten haastattelija sai toimeksiantajalta yhteystietoja viimeisimpinä taloon tulleista toimihenkilöistä ja heidän perehdyttäjistään. Haastattelukutsuun myöntävästi vastanneilta toimihenkilöiltä tarkistettiin vielä, kuka heidät oli perehdyttänyt ja tarvittaessa lähetettiin haastattelupyyntö myös hänelle.

Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun teema ja se lähetettiin mahdollisille haastateltaville sähköpostilla. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei haastateltaville missään vaiheessa lähetetty, koska jokaisen oletettiin osaavan vastata omakohtaisen kokemuksen perusteella peruskysymyksiin omasta perehdyttämisestään. Tuomen ja Sarajärven mukaan on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua tai perehtyä haastattelun aiheeseen etukäteen, jolloin haastattelussa saadaan mahdollisimman paljon tietoa valitusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastatteluissa kysyttiin omat kysymykset perehdytettävältä toimihenkilöstöltä ja perehdyttäjiltä. Kysymykset olivat aina samalle kohderyhmälle samat. Joissain haastatteluissa jouduttiin kysymään muutama tarkentava jatkokysymys, mutta pääpiirteittäin haastateltavat saivat kertoa näkemyksensä itse, eikä haastattelua johdateltu vastausten perusteella suuntaan tai toiseen. Kahdeksasta haastattelusta vain yksi suoritettiin puhelinhaastatteluna haastateltavan kiireisen aikataulun vuoksi. Muut haastattelut suoritettiin henkilöhaastatteluina. Haastattelut kestivät keskimäärin 15-20 minuuttia, ja ne nauhoitettiin tutkimushenkilöiden luvalla. Jokaisesta haastattelusta varten oli myös varattu reilusti aikaa, jotta välttyttäisiin kiireeltä haastattelutilanteessa. Nauhoituksen lisäksi tehtiin myös jonkin verran muistiinpanoja haastatteluiden aikana.

Aineiston riittävydestä laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä saturaatio, jonka mukaan aineiston kylläisyys on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182). Koska tutkimuksen aiheena on tietyn ryhmän perehdyttäminen, oli haastateltavien henkilöidenkin määrä rajallinen. Uutta toimihenkilöstöä ei yrityksen suuresta koosta huolimatta ollut palkattu kahdeksaa henkeä enempää ja näitäkin perehdyttivät pääosin samat henkilöt. Koska perehdyttäjät olivat pääosin samoja, voidaan aineistoa kui-

tenkin pitää riittävänä, sillä haastatteluissa toistuivat samat asiat henkilöstä riippumatta. Tutkimuksessa kerätty aineisto antaa kuitenkin monipuolisesti tietoa ja näkökulmia tutkimusongelmaan nähden, ja sen perusteella on mahdollista vetää johtopäätöksiä laajemmasta kokonaisuudesta. Laadullisen tutkimuksen erinomaisuus kyseisessä tilanteessa tulee ilmi nimenomaan siinä, että sen avulla saadaan selville yksilön henkilökohtainen kokemus perehdyttämisestä, sen onnistumisesta ja siihen liittyneistä odotuksista.

## 5.2 Tutkimushenkilöt

Tutkimuksen kohteena olivat KONE Hissien uudet toimihenkilöt ja heidän perehdyttäjänsä. KONEella kyseiset toimihenkilöt ovat pääosin ylempiä toimihenkilöitä, joista useimmat ovat asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat olivat kaikki vuoden 2014 aikana rekrytoituja toimihenkilöitä ja heidän perehdyttäjiään. Kriteerinä oli, että toimihenkilöt olivat nimenomaan uusia ja vasta taloon tulleita, jotta heidän perehdyttämisestään ei olisi kulunut kovin kauan ja se olisi vielä tuoreessa muistissa. KONEen henkilöstöjohtaja listasi kriteereihin sopivat henkilöt ja lähetti näille alustavan infosähköpostin annetusta opinnäytetyötoimeksiannosta. Listatuille henkilöille lähetettiin vielä yksityiskohtaisempi informaatio toimeksiannon tarkoituksesta ja haastattelupyynnö. Pyyntöön myöntävästi vastanneilta tarkistettiin vielä heitä perehdyttäneet henkilöt, ja haastattelupyynnö lähetettiin myös heille. Koska tutkimushenkilöitä osallistui tutkimukseen hyvin rajallinen määrä, ei heitä analysoida tässä opinnäytetyössä sen yksilöllisemmin anonymiteetin takaamiseksi.

## 5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi alkoi periaatteessa jo haastattelutilanteessa. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjattiin ylös kyseisen haastattelun aikana mieleen tulleita yhteneväisyyksiä ja ajatuksia. Jo heti ensimmäisen haastattelutilanteen jälkeen syntyi selkeä käsitys siitä, mitkä asiat nousevat esiin teemojen kohdalla ja mitkä teemat herättävät haastateltavissa tunteita ja lisäävät keskustelua. Teemoja olivat mahdolliset odotuksen ennen työn alkamista, tehtävään perehdyttäminen ja siihen valmistautuminen, perehdytyksen seuranta ja perehdytyksen onnistuminen. Näistä asioista tehtiin muistiinpanoja jo haastattelun aikana ja niitä analysoitiin heti haastattelun jälkeen, kun mieleen tulleet ajatukset olivat vielä tuoreita.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta aineisto saatiin analysoitavaan muotoon. Sanatoistot ja yksittäiset tavut jätettiin kuitenkin huomioimatta. Litterointiin kului yllättävän paljon aikaa, ja yksittäistä haastattelua saatettiin kelata ja kuunnella monta kertaa. Litteroituja tekstejä analysoitiin ja luettiin useita kertoja, jotta aineistosta muodostui selkeä kokonaiskuva ja yhteneväisyydet ja eroavaisuudet hahmottuivat selkeämmin.



Saatu aineisto jaettiin teemoittain taulukkomuotoon, johon kirjattiin myös keskeisimmät si-  
taatit. Aineistoa oli helpompi analysoida taulukkomuodossa ja se saatiin typistymään, jolloin  
keskeiset asiat tutkimuksen kannalta nousivat parhaiten esille. Aineiston käsittelyssä hyödyn-  
nettiin sisältöanalyysiä, kun litteroidusta materiaalista etsittiin ajatuskokonaisuuksia eli tut-  
kimuskysymyksiä vastaavia ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Ajatuskokonaisuudet järjestettiin taulukossa sitä vastaavan tutkimuskysymyksen kohdalle.  
Mahdolliset muut aiheeseen liittyvät ilmaukset ja kommentit listattiin myös saman tutkimus-  
kysymyksen alle. Sisältöanalyysin mukaan analyysiyksikkönä käytettiin aina yhtä ajatuskoko-  
naisuutta, joka saattoi sisältää lauseen osan, kokonaisen lauseen tai useita lauseita. Ajatus-  
kokonaisuuksien sisältö tiivistettiin yhdeksi helpommin käsiteltäväksi ilmaukseksi, joista pystyi  
muodostamaan alaluokkia muiden samanlaisten ilmausten kanssa. Alaluokat, joilla oli sama  
sisältö, yhdistettiin vielä yläluokiksi, ja nämä nimettiin niiden sisältöä kuvaavasti. (Tuomi &  
Sarajärvi 2009, 110.)

Ylä - ja alaluokkien muodostamisessa painotettiin sellaisia piirteitä, jotka olivat samanlaisia  
usealla haastateltavalle. Tällaista aineiston ryhmittelyä voidaan kutsua teemoitteluksi, ja  
usein esiinnousseet teemat pohjautuvatkin haastattelun teemoihin, kuten tässäkin tutkimuk-  
sessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Hirsjärvi & Hurme 2008, 171.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on KONE Hissien uuden toimihenkilöstön pereh-  
dytyksen nykytaso ja miten se vastaa KONE konsernin globaaleja ohjeita. Lisäksi tutkimukses-  
sa selvitettiin, miten perehdyttäjät ja uudet toimihenkilöt kokivat perehdytyksen ja miten se  
suhteutuu konserniin yleisiin perehdytystavoitteisiin. Tuloksissa selvisi, että kokonaisuutena  
kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä tapahtuneisiin perehdytyksiin, ja KONEeseen työnanta-  
ja. Parannettavaa löytyi jonkin verran ohjeiden ja perehdytysvälineiden käytön kohdalla sekä  
perehtymiseen valmistautumisessa ja sen suunnittelussa. Nämä ongelmat liittyivät pääsään-  
töisesti työtehtäviin ja -välineisiin kohdistuneeseen perehdytykseen. Organisaatioperehdytys  
sai kiitosta ja oli haastateltavien mielestä kattava ja avasi hyvin KONEen arvoja ja työskente-  
lykulttuuria.

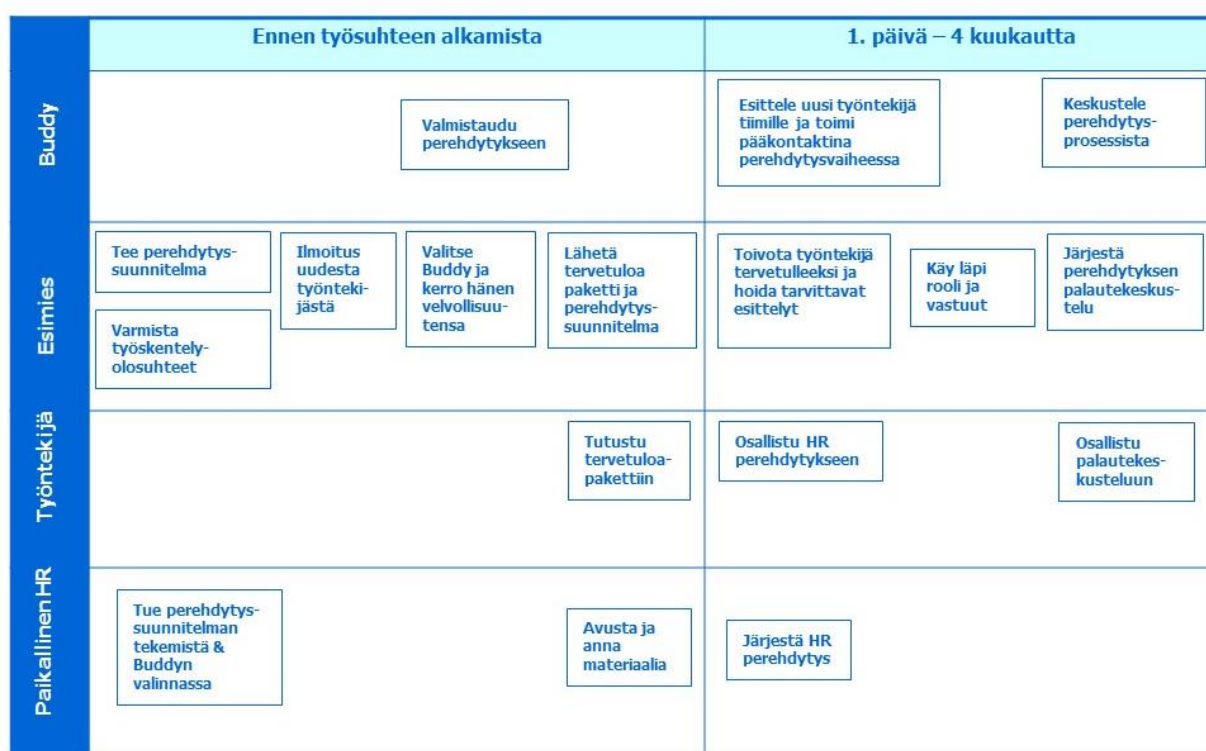
### 6.1 Globaalit ohjeet

Welcome to KONE-infopakettin mukaan KONEella perehdytys alkaa jo siitä, kun palkkauspäätös  
on tehty. Perehdytys ei ole vain konsernin ulkopuolelta tuleville uusille toimijoille, vaan myös  
yhtiön sisäiset tehtävien vaihdot perehdytetään perusteellisesti. Uusi työntekijä pyritään si-  
touttamaan konserniin mahdollisimman hyvin ja siksi ohjeissa korostetaan perehdyttäjän val-  
mistautumista ja esimiehen vastuuta esivalmisteluista. KONEella hyödynnetään myös kummi-  
kaveri eli Buddy-ohjelmaa, jossa uuden työntekijän Buddyksi esimies valitsee yhtiön arvoinen

ja strategisiin tavoitteisiin sitoutuneen henkilön, joka tuntee kyseisen työympäristön entuudestaan. Buddyn tehtävänä on auttaa uutta työntekijää käytännön asioissa. Globaaleissa ohjeissa kehoitetaan perehdyttäjää huomioimaan KONEen tarjoamat perehdytystyökalut ja -koulutukset. Ohjeissa myös painotetaan perehdytys suunnitelman käyttöä ja tehtäväkohtaisen perehdytysohjelman laatimista sekä muistutetaan, että HR-yksikkö lähettää uudelle työntekijälle myöhemmin kyselyn perehdytyksen onnistumisesta. KONEella on käytössä myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävä perehdytyskoulutus, jossa uudet toimihenkilöt tutustutetaan organisaation kokonaiskuvaan, toimintaedellytyksiin ja prosesseihin, kotimaan yksiköiden toimintaan yleisellä tasolla ja yhtiön ajankohtaiseen strategiaan. (Career at KONE 2014.)

## 6.2 Perehdytysprosessi käytännössä

Perehdytysprosessin eteneminen käy parhaiten ilmi alla olevasta kaaviosta, josta selviävät aikajana, vastuualueet ja tehtävät.



Kuvio 1 Perehdytysprosessi (Perehdytysprosessikaavio 2015)

Paperilla perehdytys KONEella näyttää äärimmäisen hyvältä. Se on suunniteltu hyvin ja siihen on vaikea keksiä mitään muutettavaa tai parannettavaa. Käytännössä perehdytys ei tutkimuksessa esiin nousseiden näkökulmien mukaan kuitenkaan aivan vastaa sitä, mitä sen ohjeistuksen mukaan tulisi olla. Prosessikaavion lisäksi yhtiöllä on esimiesten ja perehdyttäjien käytössä perehdytyksen muistilista, joka tulee jokaisen perehdytyksen yhteydessä täyttää ja palauttaa perehdytyksen jälkeen HR-osastolle. Muistilista pitää sisällään sarakkeita työsopimukseen

liittyvistä tehtävistä, kuten verokortti ja erilaiset allekirjoitettavat sopimukset uuden työntekijän kanssa, esimieheltä edellytettäviä tehtäviä, kuten tiedottaminen ja perehdytyksen suunnittelu. Tämän lisäksi on tehtäviä liittyen työvälineisiin, kuten kaikkien niiden laitteiden ja ohjelmistojen huolehtiminen uudelle työntekijälle, joita tämä työssään tarvitsee sekä muut tehtävät, jotka pitävät sisällään esimerkiksi työterveydestä huolehtimisen sekä palautekeskustelun koeajan päätteeksi. Kaikki nämä sarakkeet on eritelty muistilistassa, ja niihin on merkitty vastuuhenkilö ja tila sen päivämäärän merkitsemiselle, kun kyseinen tehtävä on hoidettu. Sarakkeisiin on lisätty myös tarkentavia tai huomioonotettavia ohjeita.

### 6.2.1 Perehdyttäjät

Tutkimuksessa haastatellut perehdyttäjät olivat joko esimiehiä tai kollegoja. Perehdyttäjien ongelmaksi perehdytysprosessissa muodostui selkeästi omien työtehtävien pitäminen perehdytystä tärkeämpänä. Aikaa perehdytykselle ja siihen valmistautumiselle oli haastattelujen mukaan vaikea löytää, sillä omat työtehtävät olivat etusijalla. Lisäksi perehdyttäjät toivat esiin ongelman liittyen palkatun toimihenkilön taustaan ja aiempaan osaamiseen. Useimmiten rekrytointiprosessin hoitavat eri henkilöt kuin ne, jotka perehdyttävät. Tästä syystä perehdyttäjä on harvoin perillä perehdytettävän henkilön taidoista ja osaamisesta, jolloin turhaa aikaa kuluu sellaisten asioiden selvittämiseen, jotka perehdytettävä jo osaa.

### 6.2.2 Valmistautuminen

KONEella perehdyttäjät valmistautuvat perehdytykseen täyttämällä perehdytysuunnitelman. Perehdytysuunnitelma pitää sisällään perehdytettävän perustiedot, henkilöstöhallinnon perehdytyksen, perehdytysohjelman työtehtäviin ja tapaamiset muiden KONElaisten kanssa. Perehdytysuunnitelmaan merkitään myös aikataulut näiden osa-alueiden suorittamiseen. Monen perehdyttäjän kohdalla ainut valmistautuminen perehdytykseen oli tämän suunnitelman täyttö eikä valmistautumiselle pahemmin jäänyt omien työtehtävien ohella aikaa. Tämä tuli ilmi myös uusien toimihenkilöiden vastauksissa, sillä heikko valmistautuminen perehdytykseen näkyi myös käytännössä perehdytystilanteissa.

### 6.2.3 Tehtävään ja organisaatioon perehdyttäminen

Siitä huolimatta, että KONEella on ohjeistuksensa mukaan käytössään kahdesti vuodessa järjestettävä organisaation perehdytyskoulutus, ei yksikään haastateltavista maininnut siihen osallistuneensa. Edes kukaan esimiehistä tai muista perehdyttäjistä ei kertonut perehdytyskoulutuksesta. On hieman erikoista, että myöskään kukaan uusista toimihenkilöistä ei kertonut osallistuneensa organisaatiokoulutukseen. Monissa vastauksissa kävi myös ilmi, että työtehtäviin perehdyttäminen jäi pintapuoliseksi. Uudet organisaation ulkopuolelta tulleet työn-

tekijät kokivat olevansa uusien tehtävien kanssa aika yksin. ”Kätehen lyötiin PDF-nippu, josta olisi pitänyt itse opiskella, vastaako sitä oikeaa työtä sitten niiden lukeminen.” (Henkilö B). Monissa vastauksissa kävi ilmi myös, että välineet tai yhteystiedot työtehtävien suorittamiseen olivat puutteelliset ja uusi työntekijä joutui niitä itse selvittämään ja kyselemään.

#### 6.2.4 Perehdytyksen seuranta

Kysyttäessä perehdytyksen seurannasta haastattelijat toivat esiin säännölliset kehityskeskustelut, joissa käytiin läpi omaa kehitystä ja työtulosta. Tarkennettaessa kysymystä nimenomaan perehdytyksen seurannasta useimmat haastateltavat vastasivat, ettei varsinaista perehdytyksen seurantaakaan ollut. Neljän kuukauden koeajan päätyttyä käytiin ensimmäinen palautuskeskustelu, joka koettiin usein pintapuoliseksi. ”Käytiin muutama ihan nopea keskustelu esimiehen kanssa, tyyliin olet pärjännyt hyvin, omatoiminen ja jatka samaan malliin.” (Henkilö E). Haastatteluissa nousi myös esiin, että uudet toimihenkilöt olisivat kaivanneet perehdytyksen seurantaakin jo perehdytyksen aika, jolloin epäkohtiin ja esiin nousseisiin kysymyksiin olisi saanut vastauksen nopeammin.

### 6.3 Miten perehdytys vastasi odotuksia

Haastateltaville toimihenkilöille tai perehdyttäjille ei ollut määritelty etukäteen, mitä sana perehdytys tässä haastattelussa tarkoittaa. Perehdytys-sanaa ei täsmennetty myöskään haastattelutilanteessa, sillä haastateltavien haluttiin kertovan täysin omin sanoin, mitä perehdytys heidän mielestään merkitsi. Koska kaikki haastateltavat olivat aiemmin olleet myös muissa työsuhteissa, voitiin heidän olettaa omaavan kokemuksia perehdytyksestä ja näin ollen myös tietävän, mitä perehdytys pääasiassa pitää sisällään. Useimmissa ajatuskokonaisuuksissa uusi toimihenkilö nähtiin vastaanottavaisena osapuolena. Perehdytystä kuvailtiin tietona yrityksestä ja valmiutena uusiin työtehtäviin suoriutumisessa. Pääasiassa perehdytys nähtiin työtehtävien vastaanottona ja koulutuksena niistä suoriutumiseen ja vähemmän itse organisaatioon, toimipaikkaan tai toimihenkilöön itseensä perehtymisenä.

#### 6.3.1 Mielikuva KONE Hisseistä työnantajana

Koska KONE on alansa johtava toimija, pidetään sitä arvostettuna yrityksenä (Laakso 2014). Haastattelussa nousivat myös esiin KONEen kansainvälisyys, teknologian innovatiivisuus sekä maine hyvänä työnantajana. ”KONEtta pidetään arvostettuna, menestyvänä ja kotimaisena perheyriksenä, ja tänne on paljon tasokkaita hakijoita” (Henkilö C). Haastatteluissa kävi ilmi, että KONEelle halutaan töihin sen maineen ja laadukkuuden takia, ja KONEella halutaan olla töissä sen tasokkaan työnantajaprofiilin takia.

#### 6.4 Perehdytyksen sisältö ja sen merkitys toimihenkilöstölle

Perehdytys koettiin tärkeäksi eikä sen merkitystä uudelle työntekijälle voi liikaa korostaa. Uudet työntekijät kokivat olevansa tervetulleita ja ilmapiirin KONEella vastaanottavaiseksi. Perehdytys itse organisaatiosta koettiin pääsääntöisesti erinomaiseksi, mutta tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä löytyi parannettavaa. Perehdytyksen sisältö vastasi useimmiten pääpiirteittäin perehdytysuunnitelmaa, mutta joidenkin perehdytettävien kohdalla koettiin, että perehdytysuunnitelmasta poikettiin melko paljon. ”Se mitä suunnitelmaan on kirjattu, niin on ollut sen takia, että se pitää siinä olla, ei kuitenkaan käyty läpi mitenkään.” (Henkilö C). Tehtäväkohtainen perehdytys oli saattanut olla vain yhden kollegan kanssa yhdellä työmaalla yhtenä päivänä ja jäänyt sitten siihen, mikä oli koettu täysin riittämättömäksi työtehtäviin nähden. Monissa vastauksissa kävi myös ilmi, että tehtäväkohtaisen perehdytyksen jälkeen oli joutunut itse selvittämään, opiskelemaan ja kysymään apua tehtävien suorittamiseksi. Koska uusi työpaikka pitää sisällään aina valtavan määrän omaksuttavaa informaatiota suhteellisen lyhyessä ajassa, koettiin heikko tehtäväkohtainen perehdytys uuden työntekijän stressiä lisääväksi tekijäksi. Ne haastateltavat, jotka kokivat perehdytyksensä onnistuneeksi, olivat sitä mieltä, että myös tehtäväkohtainen perehdytys oli riittävää. Tärkeimmäksi seikaksi nostettiin kuitenkin perehdyttäjän rooli ja asenne perehdytysprosessiin. ”Mitä järkeä on kalliissa rekrytointiprosessissa, jos uutta työntekijää ei sitten perehdytetä kunnolla?” (Henkilö F).

#### 7 Luotettavuuden arviointi

Luvussa seitsemän keskitytään tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Ensin käsitellään luotettavuutta yleisellä tasolla, jonka jälkeen paneudutaan tarkemmin luotettavuuteen haastattelututkimuksessa. Yleisesti luotettavuutta pidetään tieteilisten tosiasioiden ja tutkimusten tärkeimpänä tunnusmerkkinä. Luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat pääsääntöisesti tutkimusprosessit, -menetelmät ja -tulokset. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Luotettavuuden kuvaamisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa hieman eri määritteitä ja käsitteitä, jotka jonkin verran poikkeavat toisistaan. Toiset tutkijat käyttävät luotettavuuden kuvaamisessa termejä uskottavuus tai vakuuttavuus, jotka kuvaavat sitä, miten hyvin tutkijan tuottama käsitteellistäminen ja tulkinta kohtaavat tutkittavien käsityksien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139; Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on vakuutettava muu tiedeyhteisö oman tutkimuksensa pätevyydestä tuomalla esiin valinnat ja tulkinnot, jotka koskevat tutkimusta. Tämä pätee myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkimusta voidaan pitää prosessimaisena kehittämistoimintana. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämiseksi. Luotettavuus on tässä

tutkimuksessa osaltaan myös käyttökelpoisuutta, sillä todenmukaisuuden lisäksi saadun tiedon on oltava myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus riippuu tutkijan omista kyvyistä ja luotettavuudesta, sillä tutkijan tulkinta on koko aineistoanalyysin lähtökohta. Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada selville haastateltavien omia henkilökohtaisia kokemuksia niin tarkkaan kuin mahdollista, tulee ottaa huomioon tutkijan vaikutus kerätyyn aineistoon ja se, että tutkimustulos koostuu tutkijan omista tulkinnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Se, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä tutkimusraporttia lukiessaan, on laadullisessa tutkimuksessa ensiarvoisen tärkeää, koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole käytössä määrälliselle tutkimukselle ominaisia tilastollisia tunnuslukuja. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa tulee käydä ilmi, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustetaan. Hyvä keino lisätä luotettavuutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lisätä työhön autenttisia haastattelutuotteita päätelmien tueksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 233.) Tutkimuksen luotettavuus korostuu myös siinä, että tutkija itse ei ole kohdeyrityksen palveluksessa tai muuten sidoksissa siihen, jolloin tutkimustulos ja päätelmät ovat puolueettomia. Toinen tärkeä luotettavuutta lisäävä tekijä on, ettei kohdeyritys tarjoa mitään taloudellista korvausta sen saamasta tutkimuksesta.

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan parantaa suunnittelemalla haastattelurunko hyvin ja pohtimalla mahdollisia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Haastattelukysymykset harkittiin huolellisesti haastatteluteemojen perusteella ja ne luetutettiin myös opinnäytetyön ohjaajalla, jolta saatiin kommentteja ja kehitysehdotuksia. Näiden pohjalta haastattelurunkoa muokattiin lisää ja sen jälkeen se tarkistutettiin vielä KONE Hissit Oy:n henkilöstöpäälliköllä.

Kun on kyseessä haastattelututkimus ja sen luotettavuuden arviointi, tulee ottaa huomioon, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia, kuin mitä oikeasti olisivat aiheesta mieltä. Tämän todennäköisyys on suurempi, mitä uhatummaksi haastateltava kokee esimerkiksi työpaikkansa menettämisen antamiensa vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Tästä syystä haastateltavia pyrittiin olemaan johdattelematta mitenkään, ja he saivat itse kertoa haluamiaan ja kokemiaan asioita vapaasti. Lisäksi anonyymiteetin säilymistä korostettiin ennen haastattelun aloittamista, jotta rohkeus kertoa negatiivisiakin kokemuksia kasvaisi. Kaikki haastateltavat suhtautuivatkin haastatteluun myönteisesti, ja vaikutti siltä, että kysymyksiin oli helppo vastata avoimesti eikä kukaan haastateltavista erityisemmin valikoinut sanojaan. Haastattelut etenivät luontevasti ja luottamus haastateltavien ja haastattelijan välillä välittyi vallitsevasta rennosta ja avoimesta ilmapiiristä.

## 8 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Perehdytys KONEella on pääpiirteissään laaja ja se kattaa uuden työntekijän tarpeet. Organisaatiolla on erinomaiset välineet ja ohjeet perehdytyksen onnistuneeseen suorittamiseen. Paperilla perehdytyksen pitäisikin onnistua täydellisesti näitä ohjeita noudattamalla. Suurin ongelma tutkimuksessa esiin nousseiden näkemysten mukaan vaikuttaisi kuitenkin olevan perehdyttäjien ja esimiesten asenne, ajankäyttö sekä konsernin kokoon nähden pieni henkilöstöhallinnon osasto. KONEella käytössä oleva perehdytyksen muistilista vaikutti monen haastateltavan mielestä olevan vain välttämätön paha, joka tuli täyttää ja palauttaa HR-osastolle. Tämä näkyi myös siinä, että lista täytettiin ja palautettiin, mutta sitä ei hyödynnetty perehdytyksen suunnittelussa ja siihen valmistautumisessa, jolloin koko idean perehdytyksen muistilistan käytöstä häviää. Myös perehdytyksen seurannan puuttuminen koettiin ongelmaksi.

### 8.1 Ehdotukset toimihenkilöstön perehdyttämisen kehittämiseksi

Koska ohjeistus ja välineet erinomaisen perehdytyksen onnistumiseksi KONEelta jo löytyy, jää haasteellisemmaksi tehtäväksi perehdyttäjien ja esimiesten asenteiden muuttaminen ja kannustaminen perehdytysvälineiden hyödyntämiseen. Perehdyttäjät tarvitsisivat aikaa perehdytyksen suunnitteluun, siihen valmistautumiseen ja siihen keskittymiseen. Jos perehdyttäjillä olisi enemmän aikaa keskittyä vain perehdyttämiseen ilman, että tarvitsee huolehtia muista asioista, onnistuisi perehdytys todennäköisemmin ja sähläys sekä resurssien tuhlaus minimoitaisiin. Perehdyttäjät ehtisivät myös paremmin tutustua henkilön taustoihin ja osaamiseen, jolloin perehdytys voitaisiin keskittää oikeisiin asioihin. Ongelmaksi nähtiin myös henkilöstöhallinnon osaston riittämättömyys, koska haastateltavat kokivat, etteivät henkilöstöhallinnon resurssit aina riittäneet.

Perehdyttämiseen käytettävän ajan lisäksi onnistunut perehdytys vaatii seuranta. Jotta perehdytys suunnitelmassa pysyttäisiin ja esiin nousseisiin epäkohtiin tai kysymyksiin ehdittäisiin reagoida nopeammin, tulee perehdytystä seurata. Tehokkainta seuranta olisi, jos sitä olisi koko perehdytysprosessin ajan: ennen perehdytystä, sen aikana ja sen jälkeen. Ennen perehdytystä voitaisiin seurata, että perehdytykseen valmistaudutaan ja se on suunniteltu tulevan työntekijän tarpeiden mukaan. Perehdytyksen aikana seuranta koskisi suunnitelmassa pitävyydestä ja sen etenemistä sekä sitä, kokeeko uusi työntekijä perehdytyksen riittäväksi työtehtäviin nähden. Perehdytyksen jälkeen seuranta kohdistuisi molemmin palautteeseen ja pitäisi sisällään myös parannusehdotuksia, jotka kehittäisivät perehdytysprosessia. Palaute perehdytyksen onnistumisesta olisi tärkeää myös perehdyttäjille, jotta he voivat suhteuttaa oman toimintansa perehdytyksen onnistumiseen sekä korjata tai kehittää omaa toimintaansa perehdyttäjinä.

Haastatteluissa nousi myös esiin toive työtehtävään liittyvästä aloituspaketista, joka sisältäisi tiedot esimerkiksi asiakkaista, yhteistyökumppaneista, sidosryhmistä, alihankkijoista ja yhteyshenkilöistä. Paketti voisi sisältää myös tiedot keskeneräisistä projekteista, joihin uusi työntekijä liittyy, sekä tiedot siitä, kuka mitäkin on kyseisessä projektissa hoitanut. Tällä hetkellä uusi työntekijä joutuu nämä kaikki selvittämään itse muilta ihmisiltä ja kollegoilta, mikä vie todella paljon aikaa ja vähentää tehokkaan työskentelyn määrää. Erityisen tärkeä tällainen paketti olisi silloin, kun uusi työntekijä tulee tai siirtyy yrityksen sisällä jonkin toisen henkilön tehtäviin. Ohjeistus tällaisen paketin kasaamisesta voisi olla erinomainen opinnäytetyön aihe ja se kehittäisi perehdytysprosessia tehokkaasti.

## 9 Pohdinta

Tutkimus otettiin KONE Hisseillä hyvin vastaan ja haastatteluun osallistuttiin innokkaasti. Siihen myös suhtauduttiin hyvin avoimesti ja myönteisesti. Työntekijöiden avoin asenne ja kiinnostus yrityksen kehittämiseen tulivat tutkimuksessa myös hyvin ilmi. Työssä vastataan tutkimuskysymyksiin ja sen viitekehys on kattava. Tutkimuskysymyksissä huomioitiin toimeksiantajan tarpeet. Valittu tutkimusmenetelmä soveltui myös erinomaisesti kyseisen aiheen tutkimiseen. Työtä tehtäessä tutustuttiin perehdyttämistä käsittelevään henkilöstöhallinnon kirjallisuuden monipuolisesti ja aihetta käsitteleviä artikkeleita löytyi netistä kohtuullisesti. Työssä vastataan tutkimuskysymyksiin ja sen viitekehys on kattava. Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, koska tutkimuksen tavoitteet saavutettiin.

Perehdytystä käsitellään kuitenkin aika suppeasti useimmissa henkilöstöhallinnon alan julkaisuissa. Usein perehdytystä käsiteltiin vain alalukuna rekrytointiprosessia käsittelevässä pääluvussa, eikä sen vaikutuksia yritykseen tai työntekijään käyty mitenkään läpi. Myös teoriaa puutteellisesta perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista oli miltei mahdoton löytää. Vaikka julkaisuissa aihetta ei kovin laajasti käydy läpi, oli opinnäytetyön kirjoittamisen aikana yllättävää, miten monet erilaiset asiat perehdytykseen vaikuttavat, ja kuinka kauaskantoisia vaikutuksia perehdytyksellä on. Työn aikana kävi ilmi myös kuinka hyödyllistä hyvä perehdytys on sekä uudelle työntekijälle ja varsinkin itse yritykselle. Etenkin perehdytyksen vaikutukset taloudelliseen hyötyyn olivat merkittäviä ja niiden valossa tulisi perehdytysprosessia tarkastella yksityiskohtaisemmin. Tästä syystä perehdytykseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, arvostaa sitä tuottavuuteen oleellisesti vaikuttavana tekijänä enemmän sekä antaa onnistuneen perehdytyksen suorittamiseen sen vaatima aika. Tutkimuksen tuloksista on yritykselle hyötyä etenkin sen pyrkimyksessä kehittää omaa perehdytysprosessiaan vieläkin paremmaksi.



## Lähteet

### Painetut lähteet

Fitzpatrick, K., Fujimoto, Y., Härtel, C. & Strybosch, V. 2007. Human Resource management: Transforming theory into innovative practice. Australia: Pearson.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Ketola, H. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä. 2010. Jyväskylän yliopisto.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.

Mondy, R. & Noe, R. 1996. Human resource management. USA: Prentice Hall Inc.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

Leigh R. 2015. What Are the Benefits of New Employee Orientation Programs? Viitattu 20.04.2015  
<http://smallbusiness.chron.com/benefits-new-employee-orientation-programs-1281.html>

Laakso, L. 2014. Kone halutuin työnantaja, Nokia ja NSN toipuneet. Viitattu 10.12.2014.  
<http://app.kauppalehti.fi/news/article/paauutiset?article=201312580631>

KONE yrityksenä Suomessa. Viitattu 03.04.2015  
<http://www.kone.fi/kone-yrityksena/kone-suomessa/>

KONEen arvot. Viitattu 03.04.2015  
<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/arvot/>

Strategia teoiksi. Viitattu 03.04.2015  
<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>

Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. Viitattu 03.04.2015  
<http://www.kone.com/fi/ratkaisut/palvelut/>

Root, G. N. 2015 The Importance of New Employee Orientation for Human Resources. Viitattu 20.04.2015

<http://smallbusiness.chron.com/importance-new-employee-orientation-human-resources-10242.html>

Julkaisemattomat materiaalit - salassa pidettäviä

Esimiehen ja Buddyn muistilista

KONE Globaali intra

KONE Suomi intra

Perehdytyskoulutus

Perehdytysprosessi

Perehdytysuunnitelma

Tervetuloa Haagaan

Tervetuloa -kirje

Tervetuloa KONEelle -infopaketti

Welcome to KONE instruction

## Kuviot

Kuvio 1 Perehdytysprosessi (Perehdytysprosessikaavio 2015).....	18
---	----

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko perehdyttäjät.....	29
Liite 2 Haastattelurunko toimihenkilöstö.....	30

Liite 1 Haastattelurunko perehdyttäjät

- Esittely (Kuka, mistä?)
- Perehdytystutkimus, tutkia ja kehittää perehdyttämistä KONE Hisseillä
- Tutkimuksen luottamuksellisuus, nimettömyys
- Äänityslupa
- Kysyttävää?

**PEREHDYTTÄJÄT:**

1. Mikä on asemasi ja työtehtäväsi KONE hisseillä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt KONE Hisseillä?
3. Kuinka kauan olet toiminut perehdyttäjänä?
4. Kuinka monta kertaa keskimäärin vuodessa toimit toimihenkilöstön perehdyttäjänä?
5. Kerro viimeisimmästä perehdytysjaksosta
  - a. Mitä perehdytys sisälsi?
  - b. Miten perehdytys suunniteltiin?
  - c. Miten perehdytykseen valmistauduttiin?
  - d. Miten perehdytys eteni?
  - e. Miten perehdytystä seurattiin?
  - f. Miten perehdytys otettiin vastaan?
6. Oliko kuvaamasi perehdytysjakso mielestäsi tyypillinen toimihenkilöstön perehdytys KONE Hisseillä?
  - a. Kyllä
  - b. Ei - Millainen mielestäsi on tyypillinen perehdytysjakso?
7. Mitä perehdytyskäytännöissä haluaisit muuttaa tai parantaa?
8. Mitä vielä haluaisit toimihenkilöstön perehdyttämisestä kertoa?

**MUISTA KIITTÄÄ HAASTATTELUSTA!**

Liite 2 Haastattelurunko toimihenkilöstö

- Esittely (kuka, mistä?)
- Perehdytystutkimus, tutkia ja kehittää perehdyttämistä KONE Hisseillä
- Tutkimuksen luottamuksellisuus, nimettömyys
- Äänityslupa
- Kysyttävää?

**TOIMIHENKILÖSTÖ:**

1. Mikä on asemasi ja työtehtäväsi KONE Hisseillä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt KONE Hisseillä?
3. Kuinka kauan viimeisimmästä perehdyttämisestäsi on?
4. Kerro perehdytysjaksostasi
  - a. Mitä perehdytys sisälsi?
  - b. Miten perehdytys eteni?
  - c. Miten perehdytystä seurattiin?
    - i. Käytiinkö perehdytyksen päätteeksi palautekeskustelu?
    - ii. Mitä perehdyttäjän kanssa on sovittu osaamisen kehittämistä jatkossa?
    - iii. Oletko arvioinut omaa osaamistasi?
5. Miten perehdytyksen tavoitteet mielestäsi onnistuivat?
  - a. Miten perehdytys vastasi työtehtäviä?
  - b. Oliko saamasi perehdytys mielestäsi riittävä työtehtäviin nähden?
6. Mitä perehdytyskäytännöissä haluaisit muuttaa tai parantaa?
7. Mitä vielä haluaisit perehdyttämisestäsi kertoa?

**MUISTA KIITTÄÄ HAASTATTELUSTA!**